Ministère du Revenu du Québec

PLAN STRATÉGIQUE 2001-2003

MARS 2001

Québec

Cette publication a été rédigée
par le ministère du Revenu du Québec.

En vue d'alléger le texte,
on n'y emploie généralement
que le masculin pour désigner
les femmes et les hommes.

Dépôt légal – 2001
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-37261-1

MOT DU MINISTRE

Monsieur Jean-Pierre Charbonneau
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec)

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique du ministère du Revenu pour la période 2001-2003.

La mission du Ministère est fondamentale. En effet, sans l'apport de ce dernier, le gouvernement ne serait pas en mesure de financer et d'offrir les services publics destinés à la population québécoise. Il est donc fort important de faire les choix stratégiques les plus judicieux pour le gouvernement et pour les citoyens.

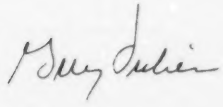
Conformément à l'esprit et à la lettre de la *Loi sur l'administration publique*, adoptée en mai 2000, le Ministère maintient la qualité des services aux citoyens au cœur de ses orientations. L'équité dans l'administration du régime fiscal demeure aussi pour le Ministère une préoccupation de premier plan qui se traduit par la poursuite de ses efforts pour contrer les phénomènes d'évasion fiscale et de travail au noir avec la collaboration de ses partenaires. C'est essentiel afin de conserver la confiance des citoyens envers notre système fiscal, fondé sur le principe de l'autocotisation.

Par ailleurs, le Ministère continue d'accorder une importance primordiale à l'expertise et à l'engagement de son personnel pour la réalisation de sa mission, ainsi qu'à la protection des renseignements qu'il détient ou qui lui sont confiés par les citoyens. Des orientations stratégiques particulières sont exprimées pour chacune de ces deux grandes priorités.

Ainsi, le Ministère a adopté une planification stratégique qui lui permettra de réaliser adéquatement sa mission, et ce, dans un souci constant d'offrir la qualité de services que le citoyen est en droit d'obtenir.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le ministre du Revenu,



Guy Julien

Sainte-Foy, mars 2001

MOT DE LA SOUS-MINISTRE

Monsieur Guy Julien
Ministre du Revenu
3800, rue de Marly
Sainte-Foy (Québec)

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter les résultats de l'exercice de planification stratégique entrepris par le ministère du Revenu pour la période 2001-2003.

Ce plan stratégique respecte les dispositions de la nouvelle *Loi sur l'administration publique*, sanctionnée le 30 mai 2000. Il a été préparé en conformité avec les éléments d'information présentés dans le document de référence 2001 du Secrétariat du Comité des priorités du ministère du Conseil exécutif et du Secrétariat du Conseil du trésor.

Ce plan est composé de quatre grandes sections. Une première rappelle essentiellement la mission du Ministère et décrit brièvement ses principaux champs d'intervention, sa clientèle et ses partenaires. La deuxième présente un état de situation sur les progrès accomplis au cours des dernières années concernant les grandes priorités du Ministère. L'environnement, tant interne qu'externe, ainsi que les enjeux auxquels doit faire face le Ministère sont formulés dans la troisième section du document. Enfin, la quatrième énonce les orientations stratégiques, les axes d'intervention, les objectifs et les indicateurs qui doivent mobiliser le Ministère pour qu'il réalise de façon optimale les différents volets de sa mission au cours de la période 2001-2003.

Le *Plan stratégique 2001-2003* s'articule autour des cinq grandes orientations suivantes : améliorer la qualité des services aux citoyens ; faciliter et accroître l'autocotisation ; lutter contre les pertes fiscales et percevoir les sommes dues ; assurer la protection des renseignements confidentiels et, enfin, miser sur l'expertise et l'engagement du personnel.

Ces orientations, structurées autour d'une série d'axes précis d'intervention, eux-mêmes assortis d'objectifs mesurables, ont toutes comme finalité d'améliorer la qualité des nombreux services que le Ministère s'est engagé à rendre, dans le cadre de sa mission, tant à la population qu'au gouvernement et aux autres ministères et organismes.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La sous-ministre du Revenu,

Francine Martel-Vaillancourt

Francine Martel-Vaillancourt, FCA

Sainte-Foy, mars 2001

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU MINISTRE 3

MOT DE LA SOUS-MINISTRE 5

1. LA MISSION 9

2. L'ÉTAT DE LA SITUATION 13

3. L'ENVIRONNEMENT ET LES ENJEUX 19

4. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, LES AXES D'INTERVENTION, LES OBJECTIFS ET LES INDICATEURS 31

ANNEXE 1 – LOIS ADMINISTRÉES EN TOUT OU EN PARTIE PAR LE MINISTÈRE 41

ANNEXE 2 – SOMMES QUE LE MINISTÈRE EST APPELÉ À PERCEVOIR POUR D'AUTRES MINISTÈRES OU ORGANISMES QUÉBÉCOIS 43

1. LA MISSION

Le Ministère a pour mission

- d'assurer la perception des impôts et des taxes afin que chacun paie sa juste part du financement des services publics ;
- d'administrer le Programme de perception des pensions alimentaires afin d'assurer la régularité du soutien financier prévu auquel ont droit les enfants et les parents gardiens ;
- d'administrer les programmes sociofiscaux et tout autre programme de perception et de redistribution de fonds que lui confie le gouvernement ;
- de recommander au gouvernement les ajustements à apporter à la politique fiscale ou à d'autres programmes, contribuant ainsi à l'évolution des politiques gouvernementales.

Cette mission est fondamentale pour le gouvernement, puisqu'elle est à la source du financement de son fonctionnement et de celui de la majorité des services publics. Elle l'est également pour de nombreux citoyens qui comptent sur les interventions du Ministère pour avoir accès rapidement à certains programmes de soutien. Cette mission témoigne aussi de la diversité des mandats confiés au Ministère au fil des ans.

Le Ministère compte au premier chef sur la collaboration de son personnel pour réaliser les différents volets de sa mission.

1.1 LES PRINCIPAUX CHAMPS D'INTERVENTION

Les interventions du Ministère se font à l'intérieur du cadre législatif présenté à l'annexe 1. Elles se font essentiellement dans les domaines suivants :

- l'administration de la fiscalité ;
- l'administration de programmes de nature sociale et économique basés sur le revenu ;
- la perception de contributions à différents fonds ou régimes publics ;
- l'administration du Programme de perception des pensions alimentaires.

1.1.1 L'administration de la fiscalité

Le régime fiscal québécois repose sur un principe fondamental : l'autocotisation. Selon ce principe, les contribuables et les mandataires[1] sont tenus d'établir, de déclarer et de transmettre au Ministère leurs contributions et les montants perçus à l'intérieur des délais prescrits. Par ailleurs, le gouvernement poursuit un objectif global d'équité faisant en sorte que le Ministère, en tant que responsable de l'administration de la fiscalité, doit s'assurer que chacun paie l'ensemble des montants dont il est redevable. Pour ce faire, le Ministère réalise diverses activités allant du traitement des déclarations fiscales qui lui sont adressées à la perception des créances fiscales, en passant par les activités de prévention, de contrôle et de lutte contre l'évasion fiscale.

Ces activités touchent la perception des impôts et des taxes régis par les lois du Québec. Depuis le 1er juillet 1992, elles concernent aussi l'administration, pour le compte du gouvernement du Canada, des parties de la *Loi sur la taxe d'accise* qui ont trait à la perception de la taxe sur les produits et services (TPS) sur le territoire du Québec.

1.1.2 L'administration de programmes de nature sociale et économique basés sur le revenu

En plus de jouer son rôle de percepteur des impôts et des taxes, le Ministère participe également aux missions sociale et économique du gouvernement. Pour des raisons de simplicité, d'économie et d'efficacité, le Ministère s'est vu confier au fil des ans l'administration complète ou partielle de certains programmes de soutien. C'est le cas notamment des programmes dont l'admissibilité est fondée sur le revenu familial, comme le remboursement d'impôts fonciers, l'aide aux parents pour leur revenu de travail (APPORT), le crédit remboursable pour la taxe de vente du Québec (TVQ) et l'allocation-logement, qui est administrée conjointement avec la Société d'habitation du Québec.

Le Ministère participe aussi à la gestion du programme d'allocation familiale, en transmettant à la Régie des rentes du Québec les renseignements nécessaires à la détermination de l'allocation à laquelle peut avoir droit un parent en vertu de la *Loi sur les prestations familiales*.

1.1.3 La perception de contributions à différents fonds ou régimes publics

Le Ministère entretient un lien privilégié avec la population par l'intermédiaire de la déclaration fiscale annuelle et de son réseau étendu de mandataires. Ainsi, l'expertise qu'il a développée dans tous les aspects de l'administration fiscale, de même que les importantes ressources qu'il met en œuvre pour assurer une application uniforme et équitable des lois dont il a l'administration, font que le Ministère est de plus en plus sollicité pour agir à titre d'agent percepteur pour divers ministères et organismes québécois qui administrent des fonds ou des régimes publics. L'annexe 2 décrit les fonds et les régimes publics pour lesquels le Ministère agit à ce titre.

---

[1] Par *mandataire*, on entend toute personne chargée de percevoir des sommes pour le compte du Ministère.

1.1.4 L'administration du Programme de perception des pensions alimentaires

Le 1er décembre 1995, le gouvernement a confié au Ministère l'administration de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*. Le programme mis en place a pour but de faciliter le paiement des pensions alimentaires et de réduire le taux de pauvreté des femmes et des enfants. C'est par le Fonds des pensions alimentaires que transitent les sommes perçues auprès des débiteurs par le Ministère avant d'être versées aux créanciers alimentaires.

1.2 La clientèle et les partenaires du Ministère

Cette section a pour objectif de présenter sommairement la clientèle et les partenaires du Ministère. La troisième partie du document, qui porte sur l'environnement et les enjeux, fournit des données sur l'ampleur de la clientèle avec laquelle le Ministère transige.

1.2.1 La clientèle

L'administration de la fiscalité et celle des divers programmes que lui confie le gouvernement font en sorte que le Ministère transige avec une clientèle très diversifiée. Celle-ci est composée de tous les particuliers et sociétés qui ont des revenus et des charges fiscales, qui perçoivent des taxes et qui prélèvent des droits sur le salaire de leurs employés ou sur les rentes de leurs bénéficiaires. Elle est aussi composée des particuliers du Programme de perception des pensions alimentaires ou des personnes inscrites aux programmes sociaux administrés en tout ou en partie par le Ministère.

1.2.2 Les partenaires

Le Ministère est appelé à collaborer étroitement avec le ministère des Finances du Québec dans le cadre de la gestion de la fiscalité québécoise, plus particulièrement en ce qui a trait à la préparation et à la mise en œuvre des mesures budgétaires annoncées par le ministre des Finances. Cette collaboration s'exerce aussi lors de l'élaboration de propositions visant à corriger des situations nécessitant des ajustements ou de meilleurs contrôles.

Le Ministère réalise aussi ses activités en interaction avec d'autres organismes. Il entretient une relation étroite avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) en matière fiscale, tant au chapitre de l'échange de renseignements que de l'administration de la taxe sur les produits et services (TPS) sur le territoire du Québec.

Il met par ailleurs en application, depuis de nombreuses années, plusieurs ententes conclues avec d'autres ministères ou organismes québécois, ou encore avec des provinces canadiennes et certains États américains. Ces ententes, qui s'inscrivent dans un cadre légal strict, permettent au Ministère d'administrer avec plus d'efficacité les lois dont il a la responsabilité. Citons, à titre d'exemple, l'*Entente internationale concernant la taxe sur les carburants* (International Fuel Tax Agreement (IFTA)) qui permet aux administrations participantes d'échanger de l'information sur les transporteurs internationaux et interprovinciaux et de prélever auprès de ceux-ci les sommes dues en matière de taxes sur les carburants.

Comme il a été mentionné précédemment, le Ministère est en relation avec plusieurs ministères et organismes québécois, pour lesquels il agit à titre d'agent percepteur. Rappelons aussi que le Ministère administre le programme d'allocation-logement avec la Société d'habitation du Québec. Le Ministère entretient aussi une relation particulière avec la Société de l'assurance automobile du Québec, qui agit à titre de percepteur de la taxe de vente lors de l'immatriculation de certains véhicules routiers. Également, le Ministère est en relation avec le ministère de la Justice et le ministère de la Solidarité sociale dans le cadre de l'administration du Programme de perception des pensions alimentaires.

Enfin, le Ministère consulte également diverses associations et sociétés du domaine de la fiscalité ainsi que certains organismes représentant le milieu des affaires lorsqu'il désire obtenir des avis sur l'application de certaines mesures fiscales. Il favorise aussi des échanges accrus avec les représentants de la clientèle, tant à l'échelle nationale, régionale que locale, afin de mieux connaître leurs besoins.

2. L'ÉTAT DE LA SITUATION

Au cours des dernières années, le Ministère a fait siennes les orientations suivantes :

- faciliter l'observance fiscale ;
- préserver la base des revenus ;
- intensifier la lutte contre l'évasion fiscale ;
- miser sur l'expertise et l'engagement des employés ;
- faciliter le paiement des pensions alimentaires.

Les paragraphes qui suivent présentent les principales réalisations du Ministère concernant ces orientations, ainsi qu'un bref rappel des activités réalisées en matière de protection des renseignements confidentiels.

2.1 FACILITER L'OBSERVANCE FISCALE

Au fil des ans, le Ministère a mis en œuvre plusieurs mesures en vue d'aider les contribuables et les mandataires à respecter leurs obligations fiscales. C'est dans cette optique que sont régulièrement mises sur pied des activités de sensibilisation et de prévention.

En 1995, le Ministère a adopté des engagements formels visant à concrétiser la volonté gouvernementale d'améliorer la qualité des services aux citoyens. Ces engagements, qui portent notamment sur ses services de téléphonie, d'accueil et de correspondance, font l'objet d'un suivi continu qui permet au Ministère d'ajuster et d'améliorer ses services et, de ce fait, de faciliter l'observance fiscale des citoyens.

En 1997, le Ministère a entrepris un virage visant à le rapprocher des citoyens. Ce virage, qui s'est traduit par une restructuration du Ministère par régions plutôt que par activités d'administration fiscale, a fait en sorte que le Ministère est beaucoup plus présent dans toutes les régions du Québec. Le Ministère a aussi mis en place, dans chacun de ses bureaux, un guichet de services aux entreprises.

En matière d'échanges électroniques, le Ministère a implanté le service ImpôtNet Québec, soit le service de transmission de la déclaration de revenus des particuliers par Internet. Il poursuit ses efforts afin de développer de nouveaux outils visant à faciliter les échanges électroniques avec la population.

Le Ministère assure une collaboration soutenue avec les représentants de sa clientèle et de ses partenaires du milieu des affaires et de la fiscalité afin de mieux connaître leurs besoins et leurs préoccupations. Le Ministère porte aussi une attention particulière à la qualité de ses

communications avec les citoyens. Il a mis l'accent sur la simplification de ses formulaires et de ses guides et poursuit ses efforts en ce sens. Par ailleurs, en matière de relations publiques, le Ministère participe à de nombreux salons et congrès liés à la fiscalité afin de mieux renseigner la population.

Enfin, le Ministère a adopté en 1999 un plan pluriannuel d'allégement réglementaire, qui comprend différentes mesures visant à réduire le fardeau administratif et réglementaire des entreprises.

2.2 PRÉSERVER LA BASE DES REVENUS

La récupération des revenus fiscaux est fondamentale pour assurer l'équité à laquelle les contribuables et les mandataires sont en droit de s'attendre. Elle l'est également pour le gouvernement dans le contexte de l'assainissement des finances publiques et de l'atteinte de ses objectifs financiers. C'est pourquoi le Ministère porte une attention constante à l'amélioration de ses méthodes et processus de récupération fiscale. Le Ministère s'est doté de mécanismes de contrôle efficaces qui lui permettent d'intervenir non seulement au cours du traitement initial des déclarations de revenus et de taxes pour dépister et corriger des erreurs, mais aussi lors de la vérification *a posteriori* des déclarations. Il a aussi adopté un plan de développement d'outils informatiques pour soutenir son personnel dans ses tâches.

La perception des créances fiscales permet de recouvrer et de protéger les sommes dues au gouvernement en impôts, taxes, droits ou contributions à des régimes sociaux. Les activités de perception des créances sont assumées par le Centre de perception fiscale, qui est une unité autonome de service. Le Centre a intensifié considérablement ses efforts au cours des dernières années pour arriver à contrôler tous ses nouveaux dossiers de même que ceux en inventaire. Ainsi, la mise en place d'un système de perception intégré des créances et l'implantation du centre d'appels informatisé ont permis d'améliorer la rapidité de prise en charge des dossiers et de traiter plus efficacement les petites créances.

La compensation gouvernementale des créances fiscales a été introduite en décembre 1993 par la *Loi sur le ministère du Revenu*. Elle représente un moyen de recouvrement qui permet au Centre de retenir un remboursement en vertu d'une loi fiscale et de l'affecter au paiement d'une dette fiscale exigible. Des sommes payables par un organisme du gouvernement à des fournisseurs, des salariés ou des bénéficiaires de l'État peuvent également être affectées au paiement d'une dette fiscale. Au 31 mars 2000, 311 organismes avaient adhéré à cette mesure, soit 63 commissions scolaires, 38 cégeps, 83 établissements du réseau de la santé et 127 ministères et organismes gouvernementaux. Depuis la mise en place de la mesure jusqu'au 31 mars 2000, l'ensemble des activités de compensation gouvernementale a permis de récupérer 68,8 millions de dollars.

2.3 INTENSIFIER LA LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE

Le Ministère doit rechercher, en toute équité pour l'ensemble des contribuables et des mandataires, à détecter les cas de non-production d'une déclaration, les cas d'évasion fiscale ainsi que les activités frauduleuses. Ces situations nécessitent des moyens innovateurs d'intervention et de

collecte de renseignements. Le Ministère a ainsi conçu le Plan de lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir, qu'il met en œuvre depuis l'exercice 1996-1997.

Compte tenu de l'importance et de l'envergure du défi lié à la lutte contre l'évasion fiscale, le Ministère a intégré à sa structure une unité permanente de recherche et de développement, dont les objectifs sont de développer une connaissance approfondie des problématiques liées à l'évasion fiscale, de favoriser l'adoption de stratégies intégrées d'intervention, de concevoir et de promouvoir des correctifs pour solutionner des problèmes récurrents et d'élaborer des activités de sensibilisation et d'éducation.

L'utilisation des renseignements externes constitue un moyen nécessaire à la détection des cas impliquant un risque manifeste d'évasion fiscale. Au 31 mars 2000, le Ministère détenait 69 extraits de banques de données obtenus auprès de 27 ministères et organismes, ainsi que 55 extraits de banques contenant des renseignements provenant de 111 municipalités. Ces renseignements sont prévus au Plan d'utilisation des fichiers de renseignements qui est déposé à l'Assemblée nationale et qui comprend un avis de la Commission d'accès à l'information.

Le Ministère a poursuivi le développement systémique de la Centrale de données, qui s'est terminé en avril 2000. L'analyse des résultats obtenus par les croisements de données effectués dans la Centrale de données permet d'obtenir une meilleure connaissance des contribuables et des mandataires, et de leurs comportements fiscaux, de cerner et d'élaborer de nouvelles cibles d'intervention et d'élaborer de nouvelles méthodes de sélection de cas présentant un risque d'évasion fiscale.

2.4 Miser sur l'expertise et l'engagement des employés

Le Ministère associe de façon continue le personnel et ses représentants aux travaux de révision et d'amélioration des façons de faire, notamment dans le cadre de la révision des engagements ministériels et de l'élaboration de la *Déclaration de services aux citoyens*. Ainsi, à la suite de la mise en œuvre de l'*Entente sur l'organisation du travail dans la fonction publique*, intervenue entre le gouvernement du Québec, les organisations syndicales signataires et l'Association des cadres du gouvernement du Québec, le Ministère a conclu une entente qui lui est propre avec les représentants du Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) et du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ). Il s'agit de l'*Entente de partenariat sur l'organisation du travail au ministère du Revenu du Québec*. Depuis la conclusion de cette entente, de nouveaux partenariats en matière d'organisation du travail ont été créés. Parmi ceux-ci, il y a notamment la participation du Comité ministériel sur l'organisation du travail (CMOT) à la réflexion entourant l'exercice de planification stratégique. Ce comité s'est également engagé dans l'élaboration du *Plan stratégique de déploiement des services d'échanges électroniques* en ce qui concerne le volet de l'organisation du travail, ainsi que dans le projet de travail à domicile.

Au cours de 1999, le Ministère a consacré 42 607 jours-personnes à la formation et au perfectionnement de son personnel, comparativement à 37 139 en 1998, ce qui représente un investissement de 2,2 % de la masse salariale.

À la suite de la régionalisation, le Ministère a entrepris en 1998 des travaux visant à le doter d'un nouveau cadre de gestion des normes ministérielles. L'objectif de ces travaux est de fournir aux membres de son personnel de nouveaux outils plus performants permettant d'appliquer avec cohérence et uniformité la très grande quantité de lignes directrices, d'instructions, de procédures et de principes avec lesquels ils doivent composer quotidiennement. Cette structure et ces nouvelles façons de faire, qui sont appliquées pour l'élaboration et la mise à jour de toute nouvelle norme ministérielle depuis décembre 1999, permettent de s'assurer que la documentation utilisée par les membres du personnel du Ministère dans le cadre de leurs fonctions est à jour, uniforme et cohérente.

2.5 Faciliter le paiement des pensions alimentaires

Le 1er décembre 1995, le gouvernement a confié au Ministère l'administration de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*. Depuis cette date jusqu'au 31 mars 2000, le Ministère a reçu plus de 120 000 dossiers à traiter en matière de pensions alimentaires.

Le Ministère poursuit l'application du Plan d'amélioration des services adopté en octobre 1998 par le Conseil des ministres. L'objectif principal du Plan est la réduction des délais de traitement des dossiers, tout en limitant la croissance des coûts du Programme de perception des pensions alimentaires. Au cours de la dernière année, la poursuite du Plan s'est traduite, entre autres, par la révision en profondeur de certains processus opérationnels, ce qui a permis d'améliorer les façons de faire, et par le maintien des effectifs en place affectés principalement à la réduction des dossiers en attente de traitement.

L'effet de l'ensemble de ces mesures sur les délais est éloquent. Ainsi, les délais de prise en charge des nouveaux jugements ont été réduits de façon considérable. Ils sont passés de 148 jours en juin 1998 à 60 jours en mars 1999, pour finalement atteindre 49 jours au 31 mars 2000. Le Ministère est conscient qu'il n'a pas encore atteint ses objectifs, mais il constate que le travail assidu de l'ensemble des employés a permis de réduire sensiblement les délais de prise en charge.

Par ailleurs, le Ministère a poursuivi ses efforts de communication avec la clientèle. Le plan de communication mis en place vise à accroître la compréhension des diverses dispositions du Programme, à favoriser l'exemption du Programme lorsque les parties le désirent et à maintenir des liens étroits avec les partenaires, tels que les employeurs, les autres ministères concernés et les membres du Comité de suivi de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*. Soulignons que le Ministère avait atteint, au 31 mars 2000, un taux d'exemption de près de 12 % dans le cas des nouveaux jugements reçus depuis juin 1998, dépassant ainsi de 2 % l'objectif fixé.

Les activités de recouvrement des créances alimentaires sont confiées au Centre de perception fiscale du Ministère. Les efforts déployés par le Centre ont permis d'augmenter la récupération des sommes.

2.6 La protection des renseignements

Le 12 mai 1999, le Conseil des ministres a adopté un plan d'action gouvernemental en matière de protection des renseignements personnels, qui comporte trois volets : la coordination gouvernementale, les mesures à mettre en place au sein des ministères et organismes, ainsi que la sensibilisation et la formation. Le Ministère a donné suite à chacun des éléments de ces volets qui le concernait.

En ce qui a trait aux mesures à prendre au sein de chaque ministère et organisme, un membre du personnel de direction, relevant directement de la sous-ministre, a été désigné en juin 1999 à titre de responsable ministériel de la protection des renseignements personnels. De plus, un comité ministériel de protection des renseignements personnels, présidé par la sous-ministre, a été constitué. Il est notamment composé du responsable ministériel de la protection des renseignements personnels, du responsable de l'accès aux documents et aux renseignements, du directeur de la Vérification interne et des Enquêtes, du responsable du soutien à la gestion de la sécurité informatique ainsi que d'un conseiller juridique. Un représentant de chaque direction générale siège à ce comité.

Enfin, un plan d'action ministériel en matière de protection des renseignements personnels a été élaboré et approuvé par le Comité ministériel de protection des renseignements personnels, et ce, afin d'assurer la mise en œuvre du *Plan d'action gouvernemental* ainsi que le suivi de l'implantation d'autres mesures découlant de diverses recommandations d'organismes externes ayant eu à examiner la gestion de la protection des renseignements au Ministère.

3. L'ENVIRONNEMENT ET LES ENJEUX

Pour bien planifier, toute organisation doit connaître l'évolution de son environnement et de ses capacités. Ce chapitre vise à présenter les éléments les plus pertinents de l'environnement externe du Ministère et de sa capacité organisationnelle. Cette analyse permettra de préciser les enjeux auxquels l'organisation doit faire face.

La *Loi sur l'administration publique*, adoptée en mai 2000, constitue un élément central du contexte actuel. La Loi centre l'administration publique sur la qualité des services aux citoyens et exige notamment des ministères qu'ils publient une déclaration de services aux citoyens. Cette exigence implique la prise en compte de plusieurs éléments de son environnement externe et interne, éléments qui sont décrits ci-après.

En toute logique, l'enjeu premier qui devra mobiliser le Ministère au cours des prochaines années consistera, en misant sur les acquis, à s'adapter et à se conformer à l'esprit et à la lettre des objectifs gouvernementaux de modernisation. Cela se traduira principalement au Ministère par des efforts additionnels en vue d'améliorer et d'adapter les services fournis aux citoyens.

3.1 L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

3.1.1 La complexité de la fiscalité et des programmes

La fiscalité et les différents programmes administrés par le Ministère sont considérés complexes par la majorité des citoyens. Il semble que la complexité du régime fiscal soit le reflet d'une société aux réalités multiples. En effet, la fiscalité prend en considération les diverses réalités économiques et financières vécues par les citoyens et les entreprises afin d'assurer l'équité dans le traitement des transactions, des revenus et des déductions admissibles de chacun.

Le Ministère est tributaire des modifications fréquentes aux lois fiscales et aux programmes sociofiscaux implantés par le gouvernement. Celui-ci utilise la fiscalité notamment comme levier de développement économique, ce qui implique pour le Ministère, à titre d'exemple, d'administrer quelque 55 crédits d'impôt différents s'adressant aux entreprises. Plusieurs autres crédits s'adressent aux particuliers, comme les mesures favorisant le maintien des aînés dans leur domicile ou dans leur famille. Les lois s'adaptent aux réalités socio-économiques changeantes. À titre d'exemple, des mesures adaptées aux réalités des travailleurs autonomes ont notamment été mises en place. Des actions sont entreprises en vue de contrer les stratagèmes d'évasion fiscale, par exemple la fraude dans le commerce du tabac et de l'automobile.

Dans un tel contexte, l'administration simple et efficace de la fiscalité constitue un réel défi. De plus en plus de citoyens incitent les élus à réduire le fardeau fiscal et à simplifier la fiscalité et son administration. Il importe de noter que tout changement, toute réduction du fardeau fiscal ou toute simplification implique de nouvelles pratiques de travail qui engendrent, au moins à court terme, une charge de travail supplémentaire pour le Ministère.

Le Ministère est favorable à la simplification des exigences administratives. Notamment dans le contexte de ses interrelations avec les instances fiscales fédérales, il offre déjà une intervention intégrée (TVQ-TPS) qui, tout en contribuant à en augmenter l'efficacité, simplifie véritablement les mécanismes de perception et diminue les coûts administratifs pour les gouvernements et les mandataires.

Dans un souci d'éviter les dédoublements entre les deux administrations fiscales, le Ministère et l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) ont mis en place plus d'une vingtaine de comités et groupes de travail visant à soutenir l'échange de renseignements afin d'assurer la comparaison, la cohérence et la complémentarité des actions. Des discussions sont également en cours afin d'accentuer les comparaisons et les échanges de procédés entre les deux administrations sur le plan des services à la clientèle et de l'amélioration des façons de faire.

3.1.2 Les besoins diversifiés des citoyens

La nature des mandats confiés au Ministère témoigne de l'importance et de la diversité de sa clientèle. Le tableau 1 témoigne de l'ampleur de la clientèle avec laquelle le Ministère transige selon des fréquences variables pour chacune des catégories. De façon générale, ce tableau indique que la clientèle du Ministère a continué de croître au cours de la dernière année.

La clientèle active (créanciers et débiteurs alimentaires) du Programme de perception des pensions alimentaires s'est accrue de 21,3 % au cours de la dernière année. Le Ministère prévoit que cette tendance se maintiendra. En effet, environ 21 000 dossiers s'ajoutent normalement à ce programme, année après année, et ces dossiers ont une durée de vie moyenne de 10 ans.

Tableau 1
Clientèle par catégories
Exercices financiers 1998-1999 et 1999-2000

Clientèle [1]	Exercice 1998-1999 [2]	Exercice 1999-2000	Variation
Contribuables - particuliers [3]	5 220 960	5 379 987	+ 3,0 %
Contribuables - particuliers en affaires [3] [4]	468 671	470 749	+ 0,4 %
Contribuables - sociétés [5]	254 114	257 336	+ 1,3 %
Mandataires - TVQ [6]	498 772	522 031	+ 4,7 %
Mandataires - TPS [6]	478 764	463 980	- 3,1 %
Mandataires - tabac et carburants [7]	18 445	17 908	- 2,9 %
Mandataires - retenues à la source	295 070	297 998	+ 1,0 %
Créanciers et débiteurs - Perception des pensions alimentaires [8]	150 365	182 441	+ 21,3 %
Bénéficiaires - programme APPORT	48 750	46 453	- 4,7 %
Bénéficiaires - allocation-logement [9]	173 060	162 522	- 6,1 %
Bénéficiaires - remboursement d'impôts fonciers	746 526	1 030 046	+ 38,0 %
Bénéficiaires - crédit pour la TVQ [10]	1 260 078	2 252 471	+ 78,8 %

1. Les clientèles ne sont pas exclusives à chacune des catégories.
2. Certaines données, en comparaison de celles présentées au rapport annuel de 1998-1999, ont été corrigées pour permettre la comparaison avec les données de 1999-2000 lorsque des modifications ont été apportées au mode de calcul.
3. Il s'agit des déclarations originales de l'année d'imposition 1997 pour l'exercice 1998-1999 et de l'année d'imposition 1998 pour l'exercice 1999-2000, alors qu'antérieurement il s'agissait des déclarations reçues au cours de l'année civile.
4. Il s'agit des particuliers ayant déclaré au moins un des revenus suivants : revenus d'entreprise, d'agriculture, de pêche, de profession ou de travail à la commission.
5. Il s'agit des sociétés ayant produit une déclaration de revenus originale au cours de l'exercice concerné.
6. Il s'agit des mandataires ayant produit au moins une déclaration au cours de l'exercice concerné. Les données sur les mandataires concernant la TPS proviennent des fichiers de l'ADRC.
7. Il s'agit du nombre de mandataires réguliers inscrits, incluant le nombre de titulaires de certificats d'enregistrement et de permis pour le transport du carburant.
8. La clientèle comprend les créanciers et les débiteurs des pensions alimentaires.
9. Il s'agit de la clientèle qui a reçu un paiement, et non de l'ensemble de la clientèle admissible.
10. Il s'agit du nombre de contribuables ayant reçu un chèque pour l'année d'imposition 1997 (exercice 1998-1999) et pour l'année d'imposition 1998 (exercice 1999-2000). La variation entre les deux exercices s'explique par des modifications apportées aux critères d'admissibilité.

Ces hausses de clientèle, associées à la diversité des besoins, à la complexité accrue des mesures fiscales et au nombre croissant de programmes économiques sociofiscaux, s'accompagnent d'un accroissement tout aussi significatif de la demande de services et de dossiers à traiter. La diversité de la clientèle implique aussi une hétérogénéité des besoins et des services requis pour y répondre adéquatement. Ainsi, les services d'accueil et de renseignements sont fortement sollicités pour bien guider la clientèle et lui répondre.

3.1.3 L'évasion fiscale

Les citoyens désirent être traités équitablement. Tous doivent payer leur juste part. Dans ce contexte, ils veulent, entre autres, que le Ministère lutte contre l'évasion fiscale. En 1998, le ministère des Finances estimait que les pertes fiscales liées à l'économie au noir – soit les activités économiques légales pour lesquelles des revenus ne sont pas déclarés – atteignaient 1,6 milliard de dollars annuellement. Bien que plusieurs actions aient été entreprises et aient rapporté des résultats au cours des dernières années, il n'en demeure pas moins que la lutte contre les pertes liées à l'économie au noir et à l'évasion fiscale restera généralement un enjeu important pour les prochaines années.

Les échanges électroniques interpellent aussi le Ministère, comme toutes les administrations fiscales, en ce qui concerne l'application des taxes liées aux transactions effectuées par l'entremise du commerce électronique. Plusieurs personnes ou groupes peuvent être tentés d'utiliser Internet, et les nouvelles technologies en général, pour contourner les lois fiscales. Ces situations pourraient aussi causer une concurrence déloyale envers les entreprises respectueuses des lois et affaiblir l'assiette fiscale du gouvernement.

3.1.4 Les technologies de l'information et des communications

Les citoyens sont de plus en plus nombreux à utiliser quotidiennement les technologies de l'information et des communications dans leurs échanges avec les divers fournisseurs de services. En plus de permettre un accès différent aux services, les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) ont ouvert la voie à de nouvelles façons de faire dans la livraison des produits et la prestation des services du Ministère. Ces technologies peuvent contribuer à la qualité des services par l'offre de nouveaux produits adaptés aux besoins des citoyens et par la mise en place d'outils intégrés facilitant le travail des employés.

Les attentes des citoyens sont de plus en plus grandes envers les échanges électroniques. Les citoyens perçoivent que les services d'échanges électroniques leur simplifieront la vie et, dans le cas des entreprises, réduiront leurs coûts administratifs. Les citoyens désirent pouvoir transmettre et recevoir des informations, et même effectuer des paiements, par voie électronique. Pour répondre à ces besoins, le Ministère devra continuer de développer des applications fiables, conviviales et sécuritaires. Cet élément de sécurité est très important dans le contexte de la protection des renseignements, mais aussi pour obtenir l'assurance que la personne qui transmet une information est bien la bonne personne ou son représentant autorisé.

Par ailleurs, les technologies, lorsqu'elles sont utilisées à bon escient, peuvent faciliter le travail des membres du personnel. En effet, elles peuvent permettre à ceux-ci d'obtenir rapidement les informations requises en vue de fournir des explications au citoyen concernant son dossier fiscal. De plus, les nouveautés en télécommunication permettent d'entrevoir des moyens pour accélérer et améliorer les services.

Malgré cela, le Ministère, tout en développant des services d'échanges électroniques, devra maintenir ses moyens traditionnels pour transiger et communiquer avec les citoyens et les entreprises qui désirent conserver ces modes de communication.

3.1.5 La protection des renseignements

Pour réaliser adéquatement sa mission, le Ministère doit obtenir et traiter de nombreux renseignements. Certains de ces renseignements sont fournis directement par les citoyens alors que d'autres sont transmis par des ministères et organismes, comme dans le cas des extraits de banques de données utilisés dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir. Un rapport d'activité annuel faisant état de la comparaison, du couplage ou de l'appariement des fichiers de renseignements est déposé à l'Assemblée nationale, accompagné d'un avis de la Commission d'accès à l'information. Les citoyens s'attendent, avec raison, à ce que le Ministère protège les renseignements qu'il détient à leur égard, et ce, conformément aux lois. Par ailleurs, ils désirent aussi que le gouvernement dans son ensemble simplifie son administration et réduise les formalités administratives à remplir. Le Ministère est interpellé dans plusieurs projets et devra trouver des façons de faire permettant de combiner la simplification et la protection des renseignements qu'il détient.

3.2 L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

On ne peut examiner les capacités organisationnelles du Ministère sans rappeler que celui-ci accomplit déjà des tâches immenses à titre de mandataire du gouvernement pour la perception des revenus en taxes et en impôts. Par exemple, il a encaissé près de 54 milliards de dollars en 1999-2000.

3.2.1 Les services aux citoyens et la modernisation de l'État

Le Ministère est déjà outillé pour répondre aux exigences de la modernisation de la gestion publique. Tout d'abord, il a mis la qualité des services au cœur de ses préoccupations et de ses actions. La *Charte des contribuables et des mandataires*, qu'il a publiée en 1994, et les *Engagements ministériels*, que le Ministère a adoptés en 1995, sont des acquis qui serviront de base à la *Déclaration de services aux citoyens*.

La profonde restructuration administrative qu'a effectuée le Ministère au cours des récentes années visait à améliorer les services aux citoyens. Grâce aux 17 points de services maintenant établis au Québec, ainsi qu'à la présence d'un bureau à Toronto, la régionalisation a permis de rendre les services le plus près possible des citoyens et sur la base des catégories de la clientèle : particuliers et entreprises. Cette approche a favorisé le développement de nouveaux partenariats et ainsi l'adaptation des services aux besoins des clientèles régionales. Cette approche permet aussi de renforcer les activités de prévention en vue de favoriser l'autocotisation.

Par ailleurs, des plans d'amélioration des services ont été mis en place notamment dans le cas de la perception des pensions alimentaires. Les nombreux partenariats développés par le Ministère, dont ceux établis directement en région, permettent de mieux connaître les besoins des citoyens et influent sur la planification ministérielle. D'ailleurs, le Ministère continuera d'intégrer les recommandations formulées par le Groupe conseil sur l'allégement réglementaire à ses efforts d'amélioration des services.

En ce qui a trait aux autres exigences de la *Loi sur l'administration publique*, là aussi le Ministère a déjà réalisé une bonne part du travail demandé. Une planification stratégique formelle est réalisée depuis 1996. De multiples indicateurs de gestion, encore perfectibles il est vrai, servent déjà à la gestion du Ministère et à la reddition de comptes. L'expérience du Centre de perception fiscale, devenu une unité autonome de service en 1995, servira au positionnement du Ministère quant à l'utilisation des nouveaux modes optionnels de gestion que sont la convention de performance et d'imputabilité et l'entente de gestion. Le Ministère devra suivre de près les expériences des ministères et organismes québécois ainsi que d'autres administrations publiques qui fournissent des services similaires, et ce, afin de s'assurer qu'il adopte les meilleures pratiques concernant les services aux citoyens.

3.2.2 Les systèmes téléphoniques

La téléphonie est au cœur des activités du Ministère. Elle constitue le moyen privilégié pour les citoyens et les entreprises de communiquer avec le Ministère pour obtenir des renseignements. D'ailleurs, plus de six millions d'appels téléphoniques sont reçus annuellement. Il importe donc de disposer de systèmes téléphoniques performants, conviviaux et adaptés aux besoins des utilisateurs. Ces systèmes doivent également faciliter les liens avec d'autres outils technologiques ministériels. Actuellement, le Ministère dispose de 14 centres d'appels répartis dans l'ensemble du Québec.

Le Ministère a récemment amorcé la modernisation d'une partie importante de son matériel téléphonique en mettant en place des services évolués et en acquérant des technologies de pointe en matière de centres d'appels. Le déploiement et l'utilisation de ces nouvelles technologies de télécommunication vont au delà d'un simple investissement en capital. Les plates-formes de télécommunication sont devenues plus complexes et intelligentes. Cette nouvelle réalité fait en sorte que la capacité organisationnelle de prendre en charge cet environnement est liée à la présence et au renforcement des habiletés et des compétences de pointe propres au domaine des technologies de télécommunication et adaptées aux priorités et aux objectifs du Ministère. L'organisation du travail et la formation du personnel constituent donc des priorités incontournables.

Le défi n'est pas exclusif à l'environnement technologique. Il ne faut pas seulement être en mesure de répondre plus rapidement aux appels, il faut aussi travailler à maîtriser les facteurs qui influent sur la croissance du nombre d'appels. En effet, l'amélioration des autres moyens de communication, tels les formulaires, et la simplification de l'administration de la fiscalité peuvent réduire les demandes de renseignements téléphoniques des citoyens.

Enfin, les effets des actions du Ministère auprès de sa clientèle doivent être mieux anticipés afin de corriger le tir si nécessaire et de préparer les employés à répondre adéquatement aux questions des citoyens.

3.2.3 Les technologies de l'information

Le Ministère a recours depuis longtemps aux technologies de l'information pour traiter ses volumes importants de dossiers afin d'améliorer la productivité et la qualité. Ses équipements et

ses systèmes sont nombreux et diversifiés. Chaque employé dispose d'un poste de travail informatique. Les dépenses en technologies de l'information pour 2000-2001 atteindront quelque 100 millions de dollars en incluant les dépenses financées par le Fonds des technologies de l'information. Cette somme comprend des projets d'investissement de l'ordre de 35 millions de dollars pour le développement de nouveaux systèmes informatiques ou pour la poursuite des projets déjà en cours.

Dès 1993, le Ministère a mis en œuvre des services électroniques. Les derniers services implantés exploitent les nouvelles possibilités d'Internet. Il dispose de deux familles de services électroniques pour répondre aux demandes des citoyens et des entreprises. Tout d'abord, des services informationnels permettent, entre autres, d'avoir accès à l'Info-remboursement et d'obtenir des formulaires, dont un certain nombre en mode dynamique, c'est-à-dire pouvant être remplis à l'écran. Ensuite, les services de transfert électronique permettent de réaliser des versements électroniques en transmettant les données et en effectuant le paiement pour neuf types de déclaration (exemples : retenues à la source, acomptes provisionnels). Ils permettent aussi aux particuliers et aux préparateurs de déclarations de revenus de transmettre par voie électronique les déclarations (TED[2] – Déclaration des particuliers) et aux employeurs de fournir leurs relevés de renseignements sur support d'information.

Le tableau 2 qui suit montre l'évolution du volume des réceptions d'échanges électroniques depuis 1995-1996 ainsi que les prévisions du Ministère jusqu'en 2002-2003. Les échanges électroniques représentaient déjà une part significative des activités du Ministère en 1999-2000. En effet, les paiements électroniques représentaient 5,2 % du volume des paiements reçus. Pour leur part, les déclarations de revenus des particuliers transmises par voie électronique atteignaient 14,7 % de l'ensemble des déclarations. Enfin, les mandataires transmettaient 83,8 % des relevés totaux sous forme électronique. On prévoit que ces proportions continueront de croître. Elles seront stimulées par la croissance des marchés du secteur des technologies de l'information et par les actions que le Ministère entreprendra au cours des prochaines années pour le développement et la promotion des échanges électroniques. On prévoit une augmentation soutenue de 50 000 paiements électroniques supplémentaires par année. À ce chapitre, le nouveau service de transmission par Internet des déclarations de revenus (ImpôtNet Québec) est déterminant dans la progression prévue de près de 100 % du nombre de déclarations de revenus transmises par voie électronique en trois ans.

---

[2] Par *TED*, on entend *transfert électronique de données*.

Tableau 2
Volume des réceptions d'échanges électroniques

Exercices financiers	Paiements électroniques[1]	TED – Déclaration des particuliers[2, 3]	Relevés sur support d'information
Nombres réels :			
1995-1996	232 227	259 313	13 083 234
1996-1997	339 859	403 969	14 014 764
1997-1998	462 271	520 954	14 898 559
1998-1999	527 303	593 656	16 846 042
1999-2000	593 242	784 641	17 931 478
Prévisions :			
2000-2001	650 000	1 000 000	18 434 000
2001-2002	700 000	1 240 000	19 116 000
2002-2003	750 000	1 500 000	19 823 000

1. Par *paiements électroniques*, on entend les versements électroniques des retenues à la source, de la TVQ et de la TPS, des acomptes provisionnels des particuliers, des sociétés ou de TVQ-TPS, les paiements de pension alimentaire et les paiements du sommaire des retenues et des cotisations des employeurs.
2. En ce qui a trait au service TED – Déclaration des particuliers, les données présentées sont basées sur une année d'imposition et chevauchent deux années financières.
3. La prévision de croissance du service TED – Déclaration des particuliers inclut les prévisions de déclarations de revenus des particuliers qui seront transmises par les particuliers eux-mêmes par Internet.

Afin de poursuivre dans cette foulée, le Ministère a adopté le *Plan stratégique de déploiement des services d'échanges électroniques*. Au cours des prochaines années, outre la mise en place d'une infrastructure systémique et technologique d'échanges appropriée, les actions du Ministère s'articuleront autour des éléments suivants : l'inscription des entreprises, la transmission des formulaires de paiement, la conciliation automatisée des versements de retenues à la source des employeurs, la transmission électronique des déclarations de revenus des sociétés, la transmission de renseignements personnalisés ainsi que la transmission électronique des déclarations de revenus des particuliers.

Le développement des services d'échanges électroniques nécessitera des ressources humaines, budgétaires et matérielles importantes pour mettre en place des nouveaux systèmes fiables, conviviaux et sécuritaires. Le Ministère pourra bâtir ces nouveaux systèmes grâce à ses ressources humaines qualifiées et expérimentées.

Le Ministère continue d'être à l'affût des nouvelles technologies. À ce chapitre, l'imagerie numérisée et la gestion automatisée des processus sont des créneaux que le Ministère exploite déjà pour améliorer ses processus de traitement. Le Système automatisé de gestion des encaissements (SAGE), déjà en exploitation, représente un exemple concret des possibilités offertes par les technologies de pointe. Il place ainsi le Ministère à l'avant-garde dans le domaine des encaissements.

3.2.4 Les ressources humaines

Une telle organisation ne saurait fonctionner adéquatement sans l'apport privilégié de son personnel. Le Ministère compte plusieurs milliers de personnes à son service. Son effectif autorisé est de 8 294 équivalents à temps complet (ETC) et environ 10 000 personnes y travaillent lors de la période de pointe, au printemps.

Les membres du personnel constituent la clé de voûte pour la réalisation des activités du Ministère. Ce sont eux qui établissent les relations entre le Ministère et les citoyens. La qualité du service dépend à la fois de la compétence et de l'engagement du personnel à rendre les services attendus au meilleur coût possible. Également, tout comme dans les activités liées à la cotisation et à la perception des impôts et des taxes, la contribution du personnel est déterminante pour la lutte contre l'évasion fiscale, que ce soit au moyen de l'expertise développée par les vérificateurs que de celle des spécialistes qui élaborent des stratégies de lutte contre l'évasion fiscale.

Il est important de signaler que l'évolution de la fiscalité et sa complexité accrue, ainsi que l'utilisation de plus en plus grande des technologies, sont d'autres facteurs qui exigent d'importants efforts de formation, notamment lors de la transformation des emplois à la suite de l'implantation de nouvelles technologies. Cette transformation des emplois, les difficultés de recrutement et de rétention d'une main-d'œuvre qualifiée dans certains domaines d'expertise complexes (exemples : fiscalité, technologies) et le vieillissement relatif du personnel font en sorte que le Ministère doit également s'occuper d'assurer une relève adéquate.

Enfin, le nouveau cadre de gestion pour la fonction publique axé sur la gestion par résultats et l'imputabilité des gestionnaires, tout en ayant comme objectif de rendre de meilleurs services aux citoyens, doit être pris en compte dans la gestion de l'organisation.

3.2.5 Un contexte budgétaire serré

Malgré l'atteinte du déficit zéro par le gouvernement, les enjeux budgétaires sont encore importants. Le Ministère devra continuer d'évoluer dans cette dynamique et poursuivre ses efforts en vue de réduire ses coûts de production et d'améliorer sa productivité grâce notamment aux nouvelles applications technologiques en cours de réalisation ou à venir.

3.2.6 La protection des renseignements

Depuis toujours, le Ministère se préoccupe grandement de la protection des renseignements qu'il détient concernant les citoyens. Au fil des ans, le Ministère a en effet adopté des politiques, des directives et des procédures de travail visant à assurer la plus grande protection possible des renseignements qu'il détient à l'égard de la population. Il a aussi mis en place différents outils et mesures pour s'assurer de répondre aux exigences législatives et administratives en cette matière. En outre, le Ministère réalise régulièrement auprès de son personnel des activités de sensibilisation sur l'éthique ainsi que sur l'importance de respecter la confidentialité des renseignements et la vie privée des citoyens.

De plus, le Ministère n'hésite pas à prendre les mesures qui s'imposent lorsque certaines situations particulières sont portées à son attention par des personnes ou des organismes ayant eu à examiner le degré de protection des renseignements confidentiels au Ministère. Cette préoccupation demeure prioritaire pour le Ministère et ce dernier possède les outils lui permettant de satisfaire aux exigences gouvernementales à cet égard.

3.3 LES PRINCIPAUX ENJEUX

Dans un tel contexte et dans la limite des ressources qui lui sont consenties, le Ministère fait face aux principaux enjeux suivants :

- fournir un service de qualité répondant aux besoins des citoyens et en conformité avec la *Déclaration de services aux citoyens* dans un contexte de croissance de la clientèle et de la demande et, pour ce faire, entre autres :
    - accroître la compréhension du régime fiscal et des programmes administrés par le Ministère ;
    - simplifier l'administration de la fiscalité et des programmes ;
    - poursuivre la modernisation de ses services téléphoniques ;
    - développer de nouveaux services d'échanges électroniques conviviaux, fiables et sécuritaires ;
    - poursuivre l'implantation de technologies modernes pour améliorer l'efficacité et l'efficience du traitement ;
    - contribuer aux efforts gouvernementaux en vue de fournir des services concertés offrant une valeur ajoutée pour les citoyens ;
- maintenir et accroître l'équité dans l'administration du régime fiscal tout en gérant efficacement à la fois l'obtention et l'exploitation des renseignements nécessaires ainsi que la garantie d'une protection étanche de leur confidentialité ;
- atteindre les résultats financiers (revenus et recettes) attendus par le gouvernement et réduire considérablement les pertes fiscales associées notamment à l'évasion fiscale et au travail au noir ;
- mobiliser le personnel en vue de faire face aux enjeux, préserver l'expertise et le savoir-faire acquis par lui dans un contexte de transformation des emplois, de difficultés liées à la rétention de la main-d'œuvre qualifiée et d'un vieillissement relatif du personnel, ainsi que s'assurer du renouvellement requis du personnel ;

- mettre en œuvre les principaux changements issus du nouveau cadre de gestion gouvernemental (gestion par résultats) ainsi que des conditions favorisant une plus grande marge de manœuvre au Ministère.

Ces enjeux sont multiples. Ils sont le reflet de la diversité des responsabilités du Ministère. Ils montrent aussi l'importance que ce dernier attribue à ses engagements, tant sur le plan financier qu'en matière de services de qualité offerts aux citoyens.

4. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, LES AXES D'INTERVENTION, LES OBJECTIFS ET LES INDICATEURS

Après avoir analysé les éléments de l'environnement externe et la capacité de l'organisation à relever les défis qui en découlent, le Ministère a retenu cinq grandes orientations stratégiques qui guideront ses actions et les résultats recherchés au cours des deux prochaines années. Les orientations sont les suivantes :

- améliorer la qualité des services aux citoyens ;
- faciliter et accroître l'autocotisation ;
- lutter contre les pertes fiscales et percevoir les sommes dues ;
- assurer la protection des renseignements confidentiels ;
- miser sur l'expertise et l'engagement du personnel.

Le tableau de la page suivante présente de façon sommaire les neuf axes d'intervention et les 26 objectifs qui sont retenus pour ces orientations. Ces objectifs sont présentés plus en détail par la suite. Enfin, pour chacun de ceux-ci, on y énonce les indicateurs qui permettront de mesurer l'atteinte des résultats ou d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des solutions retenues.

Plan stratégique 2001-2003

Tableau sommaire : Mission / Orientations / Axes d'intervention / Objectifs

MISSION				
Percevoir les impôts et les taxes	**Administrer les pensions alimentaires et les programmes sociofiscaux**		**Recommander des ajustements à la politique fiscale et aux autres programmes**	
ORIENTATIONS				
Améliorer la qualité des services aux citoyens	**Faciliter et accroître l'autocotisation**	**Lutter contre les pertes fiscales et récupérer les sommes dues**	**Assurer la protection des renseignements confidentiels**	**Miser sur l'expertise et l'engagement du personnel**
AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS				
Offrir des services de qualité et adaptés • Atteindre les objectifs de la *Déclaration de services aux citoyens* • Améliorer l'aide aux entreprises en démarrage • Accroître la clarté et la simplicité des communications • Améliorer les services à la clientèle des pensions alimentaires • Accroître la compréhension de la clientèle à l'égard du Programme de perception des pensions alimentaires **Accroître l'utilisation des technologies et des télécommunications** • Offrir des services d'échanges électroniques dans le site Internet • Offrir sous format électronique les outils nécessaires au personnel de première ligne **Poursuivre les échanges et la concertation avec les citoyens et les partenaires** • Recueillir les préoccupations et les besoins • Améliorer les services rendus aux autres ministères et organismes • Contribuer à la conclusion d'ententes sectorielles sur la fiscalité avec les autochtones **Réduire les contraintes administratives et réglementaires** • Réviser progressivement les mesures administratives et réglementaires selon le plan gouvernemental	**Favoriser l'observance fiscale par des activités de prévention** • Accroître la compréhension de la population concernant la fiscalité et les programmes • Accroître les connaissances des citoyens sur les conséquences négatives de l'évasion fiscale	**Contrer les problèmes et les stratagèmes d'évasion fiscale** • Élaborer trois stratégies majeures • Mesurer les pertes fiscales, les effets des stratégies et des autres activités sur l'autocotisation • Détecter et récupérer les taxes et les impôts non déclarés • Favoriser les divulgations volontaires **Percevoir les sommes dues** • Recouvrer les sommes dues au gouvernement • Recouvrer les sommes dues aux créanciers alimentaires	**Consolider la mise en place des mécanismes de protection** • Assurer la protection des renseignements en appliquant les mesures du plan gouvernemental et d'autres mesures • S'assurer que le personnel est formé et sensibilisé	**Responsabiliser et soutenir le personnel pour l'atteinte des résultats** • Faire connaître au personnel les objectifs et la contribution attendue • Associer le personnel et leurs représentants à l'amélioration des façons de faire • Maintenir et développer l'expertise et les compétences du personnel • Implanter une politique de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre • S'assurer que le personnel est sensibilisé à l'éthique

Numéro	Orientations / Axes d'intervention / Objectifs	Indicateurs
Orientation 1	***Améliorer la qualité des services aux citoyens***	
Axe 1.1	**Offrir des services de qualité et adaptés aux besoins des citoyens**	
Objectif 1.1.1	Atteindre les objectifs énoncés dans la *Déclaration de services aux citoyens* du Ministère	• Taux d'atteinte de chacun des objectifs de la Déclaration
Objectif 1.1.2	Améliorer les services d'aide aux entreprises, particulièrement aux entreprises en démarrage	• Taux d'implantation dans les directions régionales des services d'aide aux entreprises en démarrage • Taux de satisfaction des entreprises • Établissement de liens avec les centres locaux de développement (CLD) • Pourcentage de CLD avec lesquels des liens sont établis • Nombre d'entreprises en démarrage qui ont demandé des services au Ministère par l'entremise des CLD
Objectif 1.1.3	Accroître la clarté et la simplicité des communications. À cet égard : • améliorer la qualité des renseignements transmis à la clientèle • réviser les données nécessaires à la cotisation des sociétés • améliorer la clarté des avis de cotisation	• Taux général de satisfaction de la clientèle et taux pour certaines clientèles particulières

Numéro	Orientations / Axes d'intervention / Objectifs	Indicateurs
Objectif 1.1.4	Améliorer la qualité des services rendus à la clientèle bénéficiant du Programme de perception des pensions alimentaires	• Délai de traitement des nouveaux jugements. Cible : délai variant de 31 à 46 jours suivant la réception du jugement ou de l'ordonnance au Ministère • Délai de traitement des nouveaux dossiers de pension alimentaire faisant l'objet d'un défaut de paiement et d'exécution réciproque. Cible : dans les 60 jours suivant la réception du jugement ou de l'ordonnance au Ministère • Taux d'adhésion au virement automatique. Cible : 70 % d'ici mars 2003
Objectif 1.1.5	Accroître la compréhension de la clientèle à l'égard des diverses dispositions du Programme de perception des pensions alimentaires, incluant les dispositions d'adhésion ou d'exemption	• Taux d'exemption du Programme pour les nouveaux jugements reçus. Cible : 14 % • Suivi des principales actions entreprises
Axe 1.2	**Accroître l'utilisation des technologies et des télécommunications**	
Objectif 1.2.1	Offrir, dans le site Internet, des services d'échanges électroniques conviviaux en matière de services d'inscription, de déclaration, de paiement et de renseignements généraux et fiscaux	• Nombre de services implantés par rapport à la prévision qui est de six services et par rapport à l'année antérieure • Taux d'adhésion et leur progression. Cibles : plus de 20 % des mandataires et sociétés et plus de 33 % des particuliers d'ici mars 2003
Objectif 1.2.2	Offrir progressivement sous format électronique, d'ici mars 2003, l'information, la documentation et des outils intégrés nécessaires au personnel offrant les services de première ligne	• État de situation sur l'avancement des travaux • Taux d'implantation de la documentation • Taux d'utilisation • Taux de satisfaction des utilisateurs

Numéro	Orientations / Axes d'intervention / Objectifs	Indicateurs
Axe 1.3	**Poursuivre les échanges et la concertation avec les citoyens et les partenaires**	
Objectif 1.3.1	Recueillir les préoccupations et les besoins communs des citoyens et des partenaires face à l'administration de la fiscalité et des programmes gouvernementaux, et faire valoir leurs besoins auprès du ministère des Finances du Québec et des autres instances gouvernementales	• Interventions réalisées • Mesures d'harmonisation ou de concertation avec l'ADRC
Objectif 1.3.2	Améliorer les services rendus aux autres ministères et organismes publics au meilleur coût possible	• Améliorations réalisées • Coût de revient des services
Objectif 1.3.3	Contribuer avec le ministère des Finances du Québec et le Secrétariat aux affaires autochtones à la conclusion d'ententes sectorielles portant sur la fiscalité avec les diverses nations et communautés autochtones du Québec	• Ententes sectorielles conclues
Axe 1.4	**Réduire les contraintes administratives et réglementaires du secteur de la fiscalité**	
Objectif 1.4.1	En matière d'impôts et de taxes, réviser progressivement les mesures administratives et réglementaires touchant les entreprises et les employeurs, selon le plan gouvernemental d'allégement réglementaire	• Mesures révisées

Numéro	Orientations / Axes d'intervention / Objectifs	Indicateurs
Orientation 2	***Faciliter et accroître l'autocotisation***	
Axe 2.1	**Favoriser l'observance fiscale en renforçant les activités de prévention auprès de la clientèle**	
Objectif 2.1.1	Accroître la compréhension de la population à l'égard de la fiscalité et des autres programmes gérés par le Ministère, plus particulièrement concernant les nouveautés ou des cas problématiques cernés	• Activités de prévention entreprises
Objectif 2.1.2	Accroître les connaissances des citoyens et les sensibiliser sur les conséquences négatives de l'évasion fiscale et du travail au noir pour la société	• Taux de connaissance et progression de ce taux • Mesure du résultat des activités de communication réalisées • Nombre de communiqués publiés systématiquement lors de résultats des poursuites judiciaires

Numéro	Orientations / Axes d'intervention / Objectifs	Indicateurs
Orientation 3	*Lutter contre les pertes fiscales et récupérer les sommes dues*	
Axe 3.1	**Contrer les problèmes et les stratagèmes d'évasion fiscale, de travail au noir et d'inobservance fiscale**	
Objectif 3.1.1	Élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'intervention intégrée permettant de résoudre une problématique majeure ou un stratagème d'envergure à l'égard de l'évasion fiscale et du travail au noir	• Nombre de stratégies d'intervention intégrée. Cible : trois stratégies d'ici mars 2003 • Taux d'augmentation de l'autocotisation dans le secteur d'intervention
Objectif 3.1.2	Mesurer, en concertation avec le ministère des Finances du Québec, les pertes fiscales de même que les effets des stratégies d'intervention intégrée et des activités de récupération fiscale sur l'autocotisation et sur la réduction des pertes fiscales	• Pertes fiscales et taux de l'autocotisation par secteur d'activité et par source d'impôt et de taxe • Effets directs des activités de récupération fiscale et effets récurrents pour certaines d'entre elles
Objectif 3.1.3	Détecter et récupérer les taxes et les impôts non déclarés par des activités de contrôle	• Résultats de la récupération fiscale par rapport à l'objectif annuel
Objectif 3.1.4	Favoriser les divulgations volontaires	• Activités réalisées • Taux de progression du nombre de divulgations
Axe 3.2	**Percevoir les sommes dues**	
Objectif 3.2.1	Recouvrer les sommes dues au gouvernement	• Taux de réalisation des recettes prévues selon les objectifs financiers • Coût unitaire par dollar perçu
Objectif 3.2.2	Recouvrer les sommes dues aux créanciers alimentaires	• Taux de réalisation des recettes prévues de créances alimentaires selon les objectifs financiers • Délai de la première intervention de perception à la suite de la réception du dossier physique ou électronique de pension alimentaire au Centre de perception fiscale. Cible : 30 jours • Coût unitaire par dollar perçu

Numéro	Orientations / Axes d'intervention / Objectifs	Indicateurs
Orientation 4	***Assurer la protection des renseignements confidentiels***	
Axe 4.1	**Consolider la mise en place des mécanismes de protection**	
Objectif 4.1.1	Assurer la protection des renseignements confidentiels en appliquant les mesures découlant du plan d'action gouvernemental et celles déjà formulées par les instances concernées	• Mesures appliquées • Taux de confiance des citoyens • Mesures mises en place visant à contrôler l'accès aux aires de travail et à assurer la destruction sécuritaire des supports d'information
Objectif 4.1.2	S'assurer que le personnel est formé et sensibilisé de façon continue à la confidentialité des renseignements qui lui sont confiés	• Communications au personnel • Déclarations de discrétion remplies • Taux de compréhension du personnel et progression de ce taux

Numéro	Orientations / Axes d'intervention / Objectifs	Indicateurs
Orientation 5	***Miser sur l'expertise et l'engagement du personnel***	
Axe 5.1	**Responsabiliser et soutenir le personnel pour l'atteinte de résultats clairs**	
Objectif 5.1.1	Faire connaître annuellement à tous les membres du personnel les objectifs ministériels, la contribution attendue d'eux et rendre compte des résultats atteints	• Diffusion au personnel du plan stratégique et des plans tactiques et opérationnels, ainsi que signification des attentes • Évaluations réalisées sur la base des attentes
Objectif 5.1.2	Associer le personnel et leurs représentants aux travaux de révision et d'amélioration des façons de faire	• Comités de travail (CMOT, CCOT et autres) • Consultations effectuées
Objectif 5.1.3	Maintenir et développer l'expertise ainsi que la compétence du personnel	• Journées de formation • Pourcentage de la masse salariale que représente le coût de la formation
Objectif 5.1.4	Implanter d'ici mars 2003 la politique ministérielle visant la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre	• Outils de planification de la main-d'œuvre développés • Activités d'intervention-conseil réalisées • Planification de la main-d'œuvre effectuée d'ici 2003 • Relève de gestion identifiée
Objectif 5.1.5	S'assurer que le personnel est sensibilisé de façon continue à l'importance d'un comportement éthique exemplaire	• Nombre d'activités réalisées • Consultations auprès du personnel

ANNEXE 1 – LOIS ADMINISTRÉES EN TOUT OU EN PARTIE PAR LE MINISTÈRE

Le Ministère remplit ses divers mandats principalement en vertu des lois suivantes :

Les lois administrées par le Ministère

- *Loi concernant l'impôt sur le tabac* (L.R.Q., chapitre I-2)
- *Loi sur les impôts* (L.R.Q., chapitre I-3)
- *Loi concernant l'application de la Loi sur les impôts* (L.R.Q., chapitre I-4)
- *Loi sur les licences* (L.R.Q., chapitre L-3)
- *Loi sur le ministère du Revenu* (L.R.Q., chapitre M-31)
- *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires* (L.R.Q., chapitre P-2.2)
- *Loi sur le remboursement d'impôts fonciers* (L.R.Q., chapitre R-20.1)
- *Loi sur la taxe de vente du Québec* (L.R.Q., chapitre T-0.1)
- *Loi concernant la taxe sur les carburants* (L.R.Q., chapitre T-1)

Les lois administrées partiellement par le Ministère

- *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q., chapitre D-7.1)
- *Loi sur la fiscalité municipale* (L.R.Q., chapitre F-2.1)
- *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., chapitre N-1.1)
- *Loi sur la Régie de l'assurance-maladie du Québec* (L.R.Q., chapitre R-5)
- *Loi sur le régime de rentes du Québec* (L.R.Q., chapitre R-9)
- *Loi sur la sécurité du revenu* (L.R.Q., chapitre S-3.1.1)
- *Loi sur la taxe d'accise*, parties VIII, IX, et annexes (L.R.C., 1985, chapitre E-15)

Les lois ayant cessé de s'appliquer à l'égard de certaines situations[3]

- *Loi concernant les droits sur les transferts de terrains* (L.R.Q., chapitre D-17)
- *Loi concernant l'impôt sur la vente au détail* (L.R.Q., chapitre I-1)
- *Loi concernant la taxe sur la publicité électronique* (L.R.Q., chapitre T-2)
- *Loi concernant la taxe sur les télécommunications* (L.R.Q., chapitre T-4)

[3] Certaines lois qui ont par ailleurs cessé de s'appliquer continuent d'être administrées par le Ministère, notamment quant à des recours judiciaires qui ont été intentés et à l'égard desquels un jugement n'a pas encore été rendu.

ANNEXE 2 – SOMMES QUE LE MINISTÈRE EST APPELÉ À PERCEVOIR POUR D'AUTRES MINISTÈRES OU ORGANISMES QUÉBÉCOIS

Le Ministère perçoit

- les cotisations au Régime de rentes du Québec et les verse périodiquement à la Régie des rentes du Québec ;

- la cotisation au Régime d'assurance médicaments du Québec et la verse au fonds institué afin d'assumer le coût des services pharmaceutiques et des médicaments fournis en vertu de la *Loi sur l'assurance-médicaments* aux personnes qui ne sont pas couvertes par un régime d'assurance collectif ;

- la cotisation au Fonds des services de santé et la verse au fonds institué afin d'assurer à la fois l'application de la *Loi sur l'assurance-maladie* et le financement des services hospitaliers offerts en vertu des programmes du ministère de la Santé et des Services sociaux ;

- auprès des employeurs, une fois l'an, la cotisation exigible en vertu de la *Loi sur les normes du travail* et la verse à la Commission des normes du travail ;

- la cotisation exigible en vertu de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* et la verse au Fonds national de formation de la main-d'œuvre, institué en vertu de cette même loi ;

- la contribution servant à financer le Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail ; cette contribution, exigée des particuliers et des sociétés ayant un impôt à payer, est calculée dans la déclaration de revenus ;

- la majoration de la taxe sur l'essence de 0,015 dollar le litre applicable sur le territoire de la région métropolitaine et la verse à l'Agence métropolitaine de transport ; cette taxe est perçue conformément à la *Loi concernant la taxe sur les carburants* ;

- une taxe spécifique sur l'hébergement, applicable dans certaines régions, et la verse au Fonds de partenariat touristique ;

- la taxe sur le pari mutuel en vertu de la *Loi sur la taxe de vente du Québec* et en verse le produit au Fonds de l'industrie des courses de chevaux, qui vise à soutenir l'industrie des courses de chevaux ;

- le droit spécifique de trois dollars exigible à la vente de pneus neufs de véhicules routiers et le verse à la Société québécoise de récupération et de recyclage, et ce, afin d'assurer le financement du programme de gestion intégrée des pneus hors d'usage ;

- la contribution déterminée conformément à la *Loi sur les impôts* et la verse au Fonds Jeunesse Québec[4] ; ce fonds est affecté au financement d'activités visant l'insertion sociale, communautaire, culturelle et professionnelle des jeunes du Québec.

[4] Créé en vertu de la *Loi instituant le Fonds Jeunesse Québec* (L.Q., 2000, chapitre 14).